

أثر استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة
على تحليل شجرة المشكلات والأهداف
دراسة تطبيقية على بعض الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة

دكتور

محمد إسماعيل بلال

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة الإسكندرية- فرع دمنهور

مستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة على تحليل شجرة المشكلات والأهداف في بعض الوحدات المحلية في مصر بالتطبيق على قريتي "جواد حسنى" و"بطورس" بمركز أبو حمص بمحافظة البحيرة.

ولتنفيذ الدراسة تم عقد ورشة عمل وتكوين فريق للتخطيط لكل قرية يتكون من ٢٥ مشارك يمثلون جميع الأطراف أصحاب المصلحة، وللتأكد من طبيعة العلاقة بين المتغيرات تم صياغة الفروض التالية: ١. يوجد ارتباط إيجابي بين استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة والقدرة على تحليل شجرة المشكلات. ٢. يوجد ارتباط إيجابي بين استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة والقدرة على تحليل شجرة الأهداف. ٣. يوجد ارتباط إيجابي بين العناصر الفرعية لمدخل التخطيط بالمشاركة والعناصر الفرعية لتحليل شجرة المشكلات. ٤. يوجد ارتباط إيجابي بين العناصر الفرعية لمدخل التخطيط بالمشاركة والعناصر الفرعية لتحليل شجرة الأهداف. ٥. يوجد ارتباط معنوي بين العناصر الفرعية وبعضها البعض داخل كل من عمليتي تحليل المشكلات وتحليل الأهداف. ٦. يوجد ارتباط إيجابي بين عملية تحليل المشكلات وعملية تحليل الأهداف.

وأشارت النتائج لقبول بعض الفروض ورفض البعض الآخر، وأشارت إلي وجود أثر إيجابي لاستخدام مدخل التخطيط بالمشاركة على عملية تحليل المشكلات والأهداف، وأوصت بإعادة النظر في محتوى الدعم الأكاديمي والسعي لتحقيق التكامل الأممي بين عملية تحليل المشكلات وعملية تحليل الأهداف.

المفاهيم الأساسية: شجرة المشكلات والأهداف - مدخل التخطيط بالمشاركة - التنمية المستدامة - فريق التخطيط

تمهيد

تهتم الدراسة الحالية بدراسة أثر استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة على تحليل شجرة المشكلات والأهداف في بعض الوحدات المحلية في مصر.

ويري كثير من الباحثين والممارسين أن استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة يؤثر إيجابيا في قدرة المجتمع على تحليل شجرة المشكلات والأهداف والذي يساهم بدوره في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع (Charles & Karuna , 2003)

ويشير (Campell et al ,2006) إلى أن مدخل التخطيط بالمشاركة ينطوي على تكوين فريق للتخطيط يضم ممثلين لجميع الأطراف أصحاب المصلحة، ويقوم على مبدأ التعاونية، أي أن ناتج عمل الفريق أكبر من الجمع الحسابي لأداء الأفراد عندما يعمل كل منهم منفردا. حيث تؤدي المشاركة إلى توفير مناخ يساعد على تدعيم التفاوض الإيجابي، وتحسين فعالية الاتصال، وتحقيق التكامل، وتحديد الأولويات، واستخدام العصف الذهني، ومن ثم وضع خطط أكثر استدامة، وأهداف أكثر دقة وواقعية، وتنمية أكثر عدالة في نفس الوقت.(Čiegis & Gineitienė , 2008)

كما يشير (Conradin , 2007) إلى أن شجرة المشكلات Problem Tree بأنها كأي شجرة تتكون من ثلاثة أجزاء هي: الجذع، الجذور، والفروع، ويمثل الجذع المشاكل المحورية التي تواجه المجتمع، بينما تمثل الجذور الأسباب التي أدت إلى وجود هذه المشاكل، كما تمثل الفروع الآثار المترتبة على وجود هذه المشكلات.

ويضيف (Čiegis, 2004) بأن شجرة الأهداف Objective tree هي الأخرى تتكون من ثلاثة أجزاء هي: الجذع، والجذور، والفروع ويمثل الجذع الأهداف المحورية، بينما تمثل الجذور الوسائل التي يجب استخدامها لتحقيق الأهداف، كما تمثل الفروع النتائج التي يتم الوصول إليها عند تحقيق الأهداف المحورية.

وفي ضوء ما سبق تنطوي عملية تحليل شجرة المشكلات والأهداف على الممارسات الآتية:

١. تحديد المشكلة المحورية التي تواجه المجتمع وتوقع نتيجته.
٢. تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود هذه المشكلات.
٣. تحديد الآثار السلبية المترتبة على وجود هذه المشكلات.
٤. تحديد الأهداف المحورية التي يؤدي تحقيقها إلى القضاء على هذه المشكلات والمساهمة في تحقيق التنمية.
٥. تحديد وسائل تحقيق الأهداف المحورية.
٦. تحديد نتائج تحقيق الأهداف المحورية متمثلة في علاج الآثار السلبية للمشكلات ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

من ناحية أخرى كثر استخدام مفهوم التنمية المستدامة في الوقت الحاضر، ويعتبر أول من أشار إليه بشكل رسمي هو تقرير "مستقبلنا المشترك" الصادر عن اللجنة العالمية للتنمية والبيئة عام ١٩٨٧، وتشكلت

هذه اللجنة بقرار من الجمعية العامة للأمم المتحدة في ديسمبر عام ١٩٨٣ برئاسة "برونتلاند" رئيسة وزراء النرويج وعضوية (٢٢) شخصية من النخب السياسية والاقتصادية الحاكمة في العالم، وذلك بهدف مواصلة النمو دون الحاجة إلى إجراء تغييرات جذرية في بنية النظام العالمي. (ECAT 2000 , 2001 , 2005)

وتم بموجب هذا التقرير دمج الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في تعريف واحد، وأشار هذا التعريف إلى التنمية المستدامة بأنها "التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع الراهنة بدون المساس بحقوق الأجيال القادمة في الوفاء باحتياجاتهم".

كذلك يميز بعض الباحثين بين نوعين من مفاهيم التنمية المستدامة على النحو التالي: (Brown, 2003 ; Ciegis , 1999 , 2000 , 2001 , 2004)

النوع الأول: تمثل مفاهيم مختصرة، سميت بالمفاهيم الأحادية للتنمية المستدامة، وهذه المفاهيم اقرب للشعارات وتفتقد للعمق العلمي والتحليلي ومنها:

- التنمية المستدامة هي التنمية المتجددة والصالحة للاستمرار.
- التنمية المستدامة هي التنمية التي لا تتعارض مع البيئة.
- التنمية المستدامة هي التي تضع نهاية لعقلية نفاذ الموارد الطبيعية.

النوع الثاني: تمثل مفاهيم أكثر شمولاً ومنها:

- التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة أجيال المستقبل على الوفاء باحتياجاتها الخاصة، وهي تفترض حفظ الأصول الطبيعية لأغراض النمو والتنمية في المستقبل.

- تنمية اقتصادية واجتماعية متوازنة ومتناغمة، تعني بتحسين نوعية الحياة، مع حماية النظام الحيوي.

- التنمية التي تقوم أساساً على وضع حوافز تقلل من التلوث وتقلل من حجم النفايات والمخلفات وتقلل من حجم الاستهلاك الراهن للطاقة وتضع ضرائب تحد من الإسراف في استهلاك الماء والموارد الحيوية.

وحصر تقرير الموارد العالمية الذي نشر عام ١٩٩٢ المختص بدراسة موضوع التنمية المستدامة حوالي

(٢٠) مفهوماً للتنمية المستدامة، وتم تصنيفها كما يلي: (Agenda 21, 2001)

١. مفاهيم ذات طابع اقتصادي: تمثل التنمية المستدامة إجراء خفض عميق ومتواصل في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، وإحداث تحولات جذرية في الأنماط الحياتية السائدة في الاستهلاك والإنتاج.

٢. مفاهيم ذات طابع اجتماعي وإنساني: التنمية المستدامة تعني السعي من أجل استقرار النمو السكاني ووقف تدفق الأفراد على المدن من خلال تطوير مستويات الخدمات الصحية والتعليمية في الريف وتحقيق أكبر قدر من المشاركة الشعبية في التخطيط للتنمية.

كذلك تشير دراسة (Čiegis, 2004) إلى أن تحليل مجالات التنمية المستدامة كمعيار لتطوير المجتمع خلال فترة زمنية معينة يميز بين ثلاثة مراحل هي:

١. التنمية المستدامة ثنائية البعد: تركز على النشاط التجاري والمحافظة على البيئة الطبيعية واستخدام الموارد بشكل متوازن على نحو يحافظ على احتياجات الأجيال القادمة.
 ٢. التنمية المستدامة ثلاثية الأبعاد: تركز على البعد الاجتماعي إلى جانب البعدين السابقين (المؤسسات التجارية والبيئة) حيث تهتم بتحقيق العدالة الاجتماعية.
 ٣. التنمية المستدامة رباعية الأبعاد: حيث تركز على البعد السياسي إلى جانب الأبعاد الثلاثة السابقة.
- ويشير تحليل المفاهيم السابقة إلى الآتي:

- اتفاق كثير من الباحثين على أهمية عملية تحليل "شجرة المشكلات والأهداف".
- اتفاق كثير من الباحثين على وجود أثر إيجابي لاستخدام مدخل التخطيط بالمشاركة على عملية تحليل شجرة المشكلات والأهداف عند إعداد خطة التنمية المستدامة. (Čiegis, 2004 ; Čaplīkas , 1999).
- تنطوي التنمية المستدامة على تحسين جودة الحياة للجيل الحالي والأجيال القادمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة حالياً والتي يمكن توفيرها مستقبلاً لتحقيق التوازن بين إشباع احتياجات الأجيال والقطاعات المختلفة. (Čiegis & Gineitienė , 2008 ; Gailius & Draugelis , 2001 ; Serageldin, 1996)
- تتطلب التنمية المستدامة تحسين ظروف المعيشة لجميع الناس في مجالات الحياة المختلفة (التعليم ، الصحة ، الغذاء ، النقل والمواصلات ، المياه ، الصرف الصحي ، الإسكان ، الكهرباء..... الخ) دون زيادة في استخدام الموارد الطبيعية إلى ما يتجاوز قدرة كوكب الأرض على التحمل. وتجرى التنمية المستدامة في أربعة مجالات رئيسية هي النمو الاقتصادي ، وحفظ الموارد الطبيعية والبيئة ، التنمية الاجتماعية ، التنمية السياسية. (Čiegis & Gineitienė , 2008)
- وجود إتفاق بين كثير من الباحثين والممارسين على أنه لا يوجد مدخل وحيد أمثل لتحديد مفهوم التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية ، حيث تم الإعتماد على مداخل متعددة في تحليل تجربة التنمية المستدامة في هذه المجتمعات. (Kramer et al , 2003)، كما أن استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة لتحليل شجرة المشكلات والأهداف لوضع خطط التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية يمثل قاسم مشترك يتفق عليه كثير من الباحثين في هذا المجال. (Čepinskis et al , 2002 ; Alijošiūtė, & Gineitienė , 2001)
- وفي ضوء ما سبق ثم تحاول الدراسة الحالية أن تقدم إسهاماً في هذا المجال من خلال إيجاد أثر استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة على تحليل شجرة المشكلات والأهداف في بعض الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة، خاصة في ظل ندرة مثل هذه الدراسات في البيئة المصرية والعربية.

منهج البحث

تعتمد الدراسة الحالية على قياس العلاقة بين بعض المتغيرات بالتطبيق على مجتمع محافظة البحيرة، ومن ثم يتم إتباع الخطوات التالية:

١. التعريف بمجتمع الدراسة.
٢. تحليل متغيرات الدراسة.
٣. تحليل الدراسات السابقة.
٤. الدراسة التطبيقية.

التعريف بمجتمع الدراسة (محافظة البحيرة)

١. خلفية تاريخية وجغرافية (استراتيجية التنمية لمحافظة البحيرة حتى ٢٠٢٠)

تقع محافظة البحيرة غرب الدلتا ويحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط وشرقا فرع رشيد وغربا محافظتي الإسكندرية ومطروح وجنوبا محافظة الجيزة، ويمر بها طريقان رئيسيان بالجمهورية هما طريقا القاهرة الإسكندرية الصحراوي والزراعي.

وتساهم المحافظة في النشاط الصناعي في مجالات الغزل والنسيج والسجاد والكليم وحلج الأقطان والكيماويات والصباغة، ويوجد بالمحافظة ٥ مناطق صناعية بوادي النطرون ورشيد وحوش عيسى وأدكو وكفر الدوار. وتضم المحافظة الكثير من عناصر الجذب السياحي وخاصة منطقة رشيد والتي تمتد من نقطة التقاء نهر النيل بالبحر الأبيض المتوسط شرقا إلى حدود المحافظة مع الإسكندرية، ويعتبر الشاطئ الشمالي لمحافظة البحيرة امتدادا طبيعيا لشواطئ الإسكندرية. وتتميز مدينة رشيد أيضا بأثارها المعمارية والزخرفة التاريخية الفريدة حيث تعتبر متحفا للعمارة الإسلامية. كما يوجد بها حجر رشيد الذي تم فضله حل رموز اللغة المصرية القديمة.

٢. مؤشرات التنمية البشرية بالمحافظة (تقرير التنمية البشرية عام ٢٠٠٨)

- معدلات المواليد: ٢٥,٠٥ (لكل ١٠٠٠ نسمة).
- معدلات الوفيات: ٥,٠٨ (لكل ١٠٠٠ نسمة).
- العمر المتوقع عند الميلاد: ٧١,١ سنة (القاهرة ٧١,٤، الإسكندرية ٧١,٦).
- ترتيب المحافظة بالنسبة للتنمية البشرية (طبقاً لتقرير التنمية البشرية ٢٠٠٨): ١٣ (القاهرة ٥، الإسكندرية ٤).
- معدل البطالة (تعداد عام ٢٠٠٦): ٩,٣%.
- نسبة الأمية (تعداد عام ٢٠٠٦): ٣٦,٦%.
- نسبة القيد بالتعليم الأساسي والثانوي (طبقاً لتقرير التنمية البشرية ٢٠٠٨): ٧٨,٤%.

٣. مساحة المحافظة وعدد السكان

تبلغ مساحة المحافظة حوالي ٩١١٩,١٧ كم^٢ أي بما يعادل ١% من مساحة الجمهورية ويبلغ عدد سكان المحافظة - وفقاً لتقديرات يناير ٢٠١٠ - ٥,٠٧٦,٦٢٠ مليون نسمة.

٤. التقسيم الإداري

تضم محافظة البحيرة ١٥ وحدة محلية للمراكز والمدن (رشيد - إيتاي البارود - شبراخيت - أبوحمص - حوش عيسى - كفر الدوار - الدلنجات - كوم حمادة - دمنهور - المحمودية - إدكو - أبوالمظامير - الرحمانية - وادي النطرون - مركز بدر).

وتنقسم المحافظة إدارياً إلى:

- عدد المراكز والمدن (١٥).
- الوحدات المحلية القروية (٨٤).
- عدد القرى (٤٩٠ قرية رئيسية).
- عدد الشياخات (١٠).
- عدد الكفور والعزب والتوابع (٦٢٧٣).

متغيرات الدراسة

تتعامل الدراسة مع نوعين من المتغيرات، هما:

١. متغيرات مستقلة: تشمل عمليات التخطيط بالمشاركة.
٢. متغيرات تابعة: تحليل شجرة المشكلات والأهداف.

أولاً: التخطيط بالمشاركة

في السنوات الأخيرة أصبحت البرامج والمشاريع التنموية تبني مفهوم التخطيط بالمشاركة أو ما يعرف بالمنهج القاعدي للتخطيط (Down - Up) وذلك بعد فشل معظم الآليات السابقة والتي كانت تبني التخطيط المركزي أو المنهج الفوقي للتخطيط (Up-Down). (Gailius & Draugelis, 2001)

من ناحية أخرى أشارت نتائج ورشة العمل التي عقدها البنك الدولي إلى أن المجتمع المحلي شريك رئيسي في جميع مراحل التخطيط للتنمية من تباين مفهوم التخطيط بالمشاركة، وتضيف نتائج ورشة العمل بأنه على الرغم من أن المجتمعات المحلية أصغر من أن تحدد مشاكلها بمفردها إلا أنه يكون من الصعب وضع الحلول بمعزل عنها. (European Commission , 2004 ; Foodgrains Bank ; National. Reput on Sustainable Development. 2002)

أبعاد التخطيط بالمشاركة

يتضمن التخطيط بالمشاركة - في ضوء أهداف الدراسة الحالية - بعدين أساسيين هما:

١. الدعم الأكاديمي ويتطلب القدرة على: (Donner , 2001; Serageldin,1996 ; United Nations. 1996)

- تحديد وتحليل المشكلات وترتيب الأولويات.
- تقدير الاحتياجات والأهداف التنموية.
- إعداد خطة تنمية المجتمع.
- إعداد خطة عمل وتحويلها إلى مشروعات.
- متابعة وتقييم الخطة من قبل المجتمع.
- الإلمام بالأسس العلمية للتفكير الاستراتيجي والتخطيط بالمشاركة.

٢. الدعم الفني وينطوي على:

- جعل المشاركين قادرين على تحديد المشكلات المجتمعية تحديداً دقيقاً مع ترتيب أولوياتها.
- جعل المشاركين قادرين على وضع حلول للمشكلات وحلول بديلة وكيفية ترتيبها.
- جعل المشاركين لديهم مهارة المتابعة والتقييم لخطة التنمية بالوحدة المحلية.
- تشكيل مجموعات التخطيط من خلال مراعاة ضرورة أن تتضمن كل مجموعة أفراد يمثلون جميع فئات المجتمع، كما يحصل فريق التخطيط على مهارات التفاوض والاتصال والعصف الذهني وصنع القرارات. (WWF College for Conservation Leadership. 2002 ; WWF. 2005 a, b)

أهمية التخطيط بالمشاركة

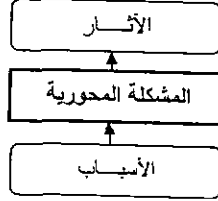
- إعداد خطط نابعة من الاحتياجات الفعلية.
- ترسيخ منهج التنمية القاعدية.
- يساعد الدولة في تبني خطط أكثر واقعية.
- يساهم في بناء قدرات المجتمعات المحلية عن طريق إشراكهم في كل مراحل التخطيط.
- تبني ومتابعة الخطط من قبل المجتمعات المحلية نتيجة لإحساسهم بأن الخطط نابعة من احتياجاتهم.
- الحصول على دعم المنظمات المانحة.

ثانياً: شجرة المشكلات والأهداف

١. شجرة المشكلات

تستخدم شجرة تحليل المشكلة لتحديد العلاقة بين المسببات والآثار الناجمة عن مشكلة محورية معينة وعادة ما يتم عمل تحليل المشكلة بعد أن يتم التعرف على المشاكل ويتم تحديد أولوياتها في مجتمع ما.

شكل رقم (١) شجرة تحليل المشكلات



خطوات تطبيق شجرة تحليل المشكلة

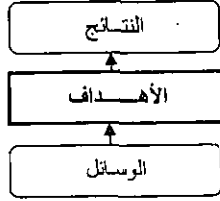
- يتم التعامل مع كل مشكلة على حده.
 - جمع كل المظاهر ذات العلاقة بقطاع ما (الصحة - الزراعة - المشروعات الصغيرة) ويتم تصنيفها إلى "أسباب"، "مشكلة محورية"، "آثار".
 - توضيح الأسباب أسفل المشكلة المحورية والآثار أعلى المشكلة المحورية.
 - ترسم خطوط لتوضيح العلاقات بين الأسباب وبعضها، الأسباب والمشكلة المحورية، المشكلة المحورية والآثار، الآثار وبعضها.
- ويستخدم هذه الأداة يمكن تحليل المشكلات ومعرفة كل الجوانب المتعلقة بها من أسباب وآثار وتعتبر هذه الخطوة الأساس في وضع تصور ومقترحات الحل، كما يجب مراعاة الآتي عند تطبيق شجرة تحليل المشكلة:
- لا بد من التحديد الجيد للمشكلة المحورية والتفريق بينها وبين الأسباب والآثار.
 - من الأفضل استخدام البطاقات لسهولة تحريكها من مكان لآخر.
 - ابدأ بالمشكلة المحورية فالأسباب ثم الآثار.
 - تأكد وراجع اتجاهات الأسهم والتي يجب أن تكون كلها متجهة إلى الأعلى.

٢. شجرة الأهداف

بعد أن يتم تحليل المشكلة تأتي مرحلة التخطيط لحلها وذلك بتحويل شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف وفق الخطوات التالية:

- تحويل المشكلة المحورية إلى هدف محوري وأضح يمثل الوضع المثالي ويمثل الحل الجذري للمشكلة المحورية .
- تصميم الوسائل المناسبة لتحقيق الهدف التنموي من خلال معالجة أسباب المشكلة المحورية والقضاء عليها.
- نتيجة للخطوتين السابقتين تبدأ المشكلة في الزوال تدريجياً وتتحول آثارها تلقائياً إلى نتائج إيجابية مرغوبة .

شكل (٢) شجرة تحليل الأهداف



هذه الخطوات تتم ونحن نضع في الاعتبار الموارد المتاحة (مادية، لوجستية، بشرية، زمنية ... إلخ) ودور كل طرف من الأطراف ذات الصلة وبذلك تتحول شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف بالطريقة الموضحة في شكل رقم (٢).

تحليل الدراسات السابقة

دراسة البنك الدولي ٢٠٠٣

عقد البنك الدولي ورشة عمل تحت عنوان " الدعم الفني للقيم التي يقوم عليها التخطيط بالمشاركة لتدعيم وتقييم التنمية المستدامة في المجتمع "

A Technical Note for Value-based Participatory Planning, Monitoring and , Evaluation (VBPP) ,In Community – Driven Development (CDD)

وتشير نتائج ورشة العمل إلى الآتي: (Charles & Karuna , 2003)

١. التركيز على بناء الأنظمة والدعم المتواصل للعمليات والإمكانيات في المجتمع المحلي بدلا من التركيز على بناء المشروعات.
٢. التركيز على الاستفادة من تراكم الخبرات.
٣. التركيز على السلطة الجماعية بدلا من السلطة الفردية.
٤. التركيز على المداخل المحلية عند التعامل مع الدعم الفني للمشروعات المحلية.
٥. بناء مؤسسات متكاملة تعتمد على الجمع بين الدعم الفني والمداخل المحلية.

٦. التمييز بين الوظائف المتعلقة بعملية اتخاذ القرار والمؤسسات المؤثرة اجتماعيا في عملية اتخاذ القرار.

٧. التركيز على مبدأ أولوية المجتمع Community First.

٨. تقييم دور عمليات التخطيط بالمشاركة في دعم وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

٩. التقييم المستمر أو المنتظم على فترات متباعدة.

تجربة منغوليا ٢٠٠٧

تشير مؤسسة Leonellha Barreto Dillon إلى أن تحليل تجربة منغوليا اعتمد على تحليل شجرة المشكلات والأهداف باعتبارها أداة تحليلية تساعد متخذ القرار على الآتي:

١. تحديد المشاكل الراهنة وأسبابها وآثارها.

٢. تحويل المشاكل إلى أهداف محورية في شجرة الهدف.

٣. وضع إستراتيجية الوصول إلى الهدف.

وأشار الباحثون إلى أن تحليل شجرة المشكلة اعتمد على مدخل التخطيط بالمشاركة حيث شارك كل الأطراف المعنية في تحديد وتحليل الاحتياجات معاً، مما أدى إلى خلق التكامل والالتزام بين الأطراف المعنية، ونعرض فيما يلي لخطوات تحليل شجرة المشكلات والأهداف كما تم تطبيقها في تجربة منغوليا:

الخطوة ١ : تحليل المشكلة

تحليل المشكلة هي المرحلة التي يتم فيها التعرف على الجوانب السلبية لحالة معينة، ووضع العلاقة بين الأسباب والآثار في ضوء ملاحظة المشكلة وتحليلها، ويمثل ذلك أهمية قصوى فيما يتعلق بتخطيط المشاريع، لأنها تؤثر تأثيراً قوياً في تصميم جميع الحلول البديلة (MDF, 2005)، وعملياً ينطوي تحليل المشكلة على ما يلي: (EC,2004)

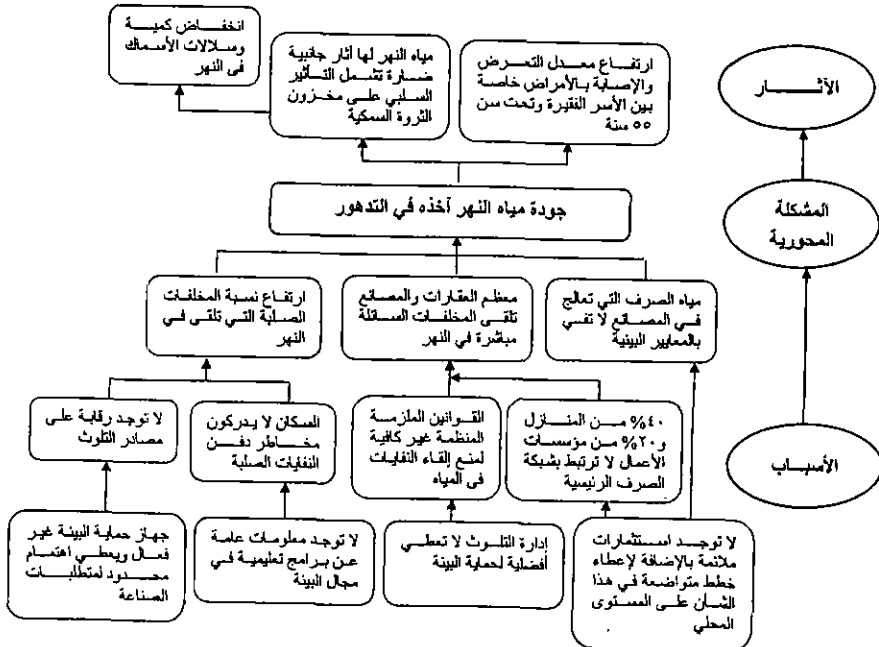
١. تحديد الإطار وموضوع التحليل (القطاع المستهدف).

٢. تحديد المشاكل التي تواجهها الفئات المستهدفة.

٣. تخيل المشاكل في شكل رسم تخطيطي (شجرة المشكلة) للمساعدة في تحليل وتوضيح العلاقات السببية والآثار.

وبوضوح الشكل رقم (٣) مثال لشجرة مشكلة تتعلق بتلوث النهر في شمال منغوليا، حيث تتكون شجرة المشكلة من ثلاثة أجزاء هي (الجزع - الجذور - الفروع). الجزع هو المشكلة الرئيسية، وتمثل الجذور أسباب المشكلة الأساسية، في حين تمثل الفروع الآثار المترتبة على وجود المشكلة. (Conradin, 2007)

شكل رقم (٣) تحليل شجرة المشكلة الخاصة بتلوث النهر في تجربة منغوليا



المصدر: (EC, 2004)

الخطوة ٢ : تحليل الأهداف (MDF 2005) ; (EC, 2004)

تتطوي عملية تحليل الأهداف على وصف ووضع تصور للأهداف التي يجب تحقيقها لحل المشاكل في مخطط يسمى "شجرة الأهداف" يتضمن (الأهداف - الأسباب - النتائج). حيث يتم تحويل الآثار السلبية من شجرة المشكلة إلى حلول، يتم التعبير عنها في شكل "إنجازات إيجابية"، ومن ثم تتطوي عملية تحليل شجرة الأهداف على المراحل التالية:

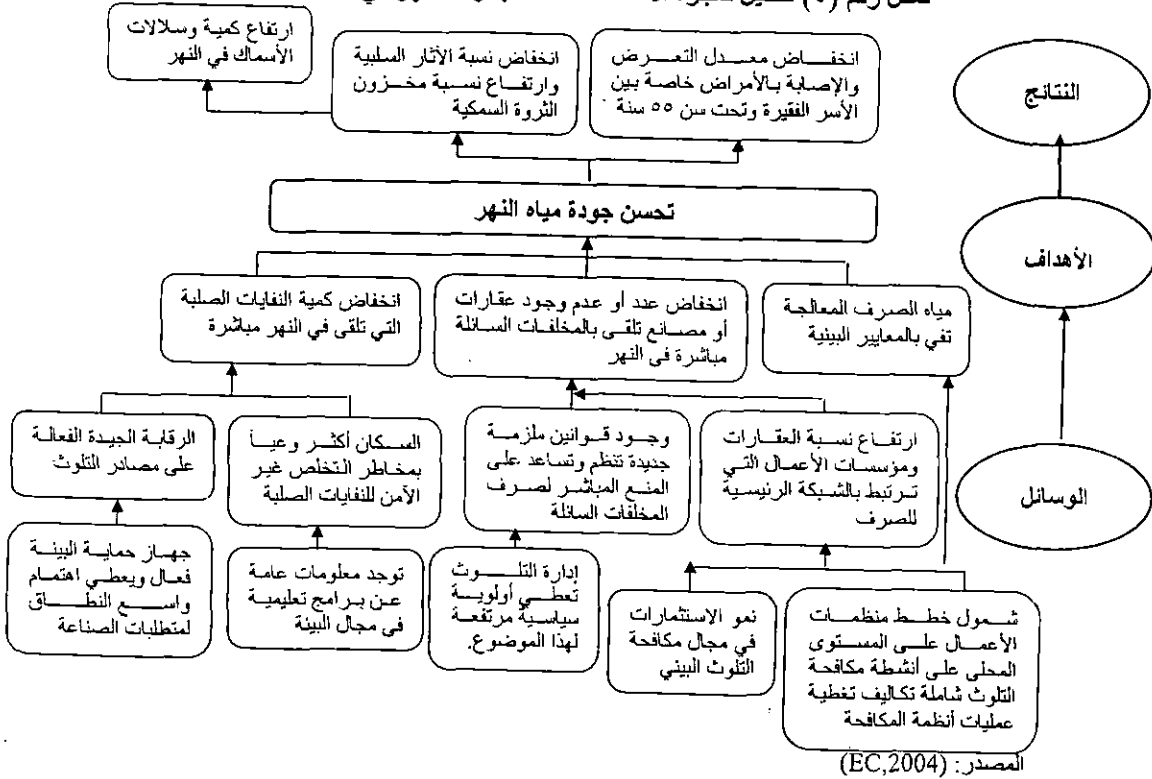
- ١- اشترك فريق التخطيط بالمشاركة في وضع تصور مستقبلي للغاية المنشودة من إيجاد حل للمشكلة المحورية في شجرة المشكلات، وعلى سبيل المثال، في تجربة منغوليا كانت المشكلة المحورية هي "جودة مياه النهر أخذه في التدهور" ومن ثم كان الهدف المحوري أو الغاية المنشودة هي "تحسين جودة مياه النهر".

٢- تحديد وسائل تحقيق الهدف المحوري وذلك من خلال تحقيق إنجازات إيجابية بواسطة المجتمع المحلي أو المستفيدين أو الحكومة المركزية أو الجهات المانحة أو الاعتماد على الذات. و جدير بالذكر أنه أثناء تحليل شجرة الأهداف قد يظهر مشاكل جديدة وإعادة صياغة لبعض المشاكل ومن ثم وضع أولويات مختلفة.

٣- تحديد النتائج المترتبة على تحقيق الهدف المحوري على مستوى المستفيدين ودور ذلك في تدعيم التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة (بيئية - اقتصادية - اجتماعية - سياسية).

ويوضح شكل رقم (٤) شجرة الأهداف الخاصة بتلوث النهر الخاصة بتجربة منغوليا.

شكل رقم (٤) تحليل شجرة الأهداف الخاصة بتلوث النهر في تجربة منغوليا



الخطوة ٣ : تحليل إستراتيجية الوصول إلي الهدف (EC,2004)

تنطوي هذه الخطوة على وضع خطة التنمية المستدامة للمجتمع والتي تتضمن الأهداف المطلوب تحقيقها لعلاج مشكلات المجتمع من خلال مشاركة الأطراف أصحاب المصلحة وتحقيق التوازن بين المطالب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والسياسية والقيود العملية.

وتشير توصيات فريق البحث في تجربة منغوليا إلي الآتي :

١. يفضل تنفيذ عملية تحليل شجرة الأهداف والمشكلات من خلال ورشة عمل مع الجهات المعنية، وإعطاء فرصة لتكوين رؤية مشتركة لأعضاء فريق التخطيط.
٢. ينبغي تفسير الوضع القائم وفقاً لأراء ومصالح واحتياجات وأنشطة الأطراف المعنية، كما أنه من الضروري أن يقبل جميع المشتركين الخطط ويلتزمون بتنفيذها.
٣. يمثل استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة في عملية تحليل شجرة المشكلات والأهداف قاسماً مشتركاً بين كل الباحثين والممارسين حيث يؤدي إلى مشاركة كل الأطراف المعنية في تحديد وتحليل الاحتياجات وخلق التكامل والالتزام بين هذه الأطراف.
٤. مراعاة قواعد ومعايير تكوين فريق التخطيط وفي حالة تجربة منغوليا شمل فريق التخطيط ٢٥ مشاركاً، كذلك تم استخدام البطاقات الملونة والتقنيات البصرية flipcharts (EC, 2004).
٥. يساهم الاعتماد على مدخل التخطيط بالمشاركة في تحسين فعالية تخطيط المشروعات، خاصة في مجال نظام المياه والصرف الصحي حيث تذكى الجهات المانحة ووكالات التنمية استخدام هذا المدخل، حيث أنه يقدم معالجة حقيقية لاحتياجات المستفيدين، ويستند على التحليل الصحيح والكامل للوضع القائم، كما أن استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة ساعد على الاستعانة بالخبراء والمخططين لصياغة مشروع وأهداف واضحة مما يساعد على التحكم في كيفية تحسين الصرف الصحي وشبكة المياه لتنتمشى مع التنمية المستدامة. (ODI, 2009).

تجربة ليتوانيا ٢٠٠٨

- تناولت دراسة (Čiegis & Gineitienė, 2008) التخطيط بالمشاركة لمجالات التنمية الاستراتيجية المستدامة في المجتمعات المحلية مع التطبيق على تجربة ليتوانيا. ويشير تحليل نتائج الدراسة إلى الآتي:
- تم تنفيذ التنمية المستدامة القائمة على التخطيط بالمشاركة بنجاح في المجتمعات المحلية في منطقة ليتوانيا.
 - شملت عينة الدراسة ثمانية مجتمعات محلية تم اختيارها حسب النوع (مدينة - حي - قرية)، الحجم، مدى الاستعداد للقيام بعمليات التخطيط بالمشاركة. وبعض هذه الوحدات كان موقع على ميثاق Aalborg Charter Signatories (ECAT, 2001) والذي يشير إلى وجود التزام سياسي من قبل السلطة المحلية بإعداد خطة عمل للتنمية المستدامة وتنفيذها.
 - وجود خطة وطنية للتنمية المستدامة تشير إلى أنه يصعب تنفيذ مبادئ التنمية المستدامة بدون وجود مشاركة عامة وتعاون وتنسيق واسع النطاق بين مختلف الفئات الاجتماعية والسلطة المحلية والحكومة المركزية ومؤسسات القطاع الخاص والأفراد على أساس من العدل والمساواة. (National Strategy for Sustainable Development, 2003)
 - بدأ التخطيط للتنمية المستدامة بواسطة المختصين في الوحدات المحلية مع الاستعانة بالمستشارين من خارج الوحدات، وتم ترتيب ذلك في جميع الوحدات المحلية بنفس النظام وفق للمنهجية المستخدمة من قبل الجمعية الأم للاستشاريين في إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خلال عملية التخطيط

الاستراتيجي مع إعطاء السلطات المركزية فرصة إشراك المجتمعات المحلية في عملية صياغة التكنولوجيا والتنمية الاقتصادية. (ECAT, 2001)

- ويضيف الباحثون أن المجتمعات المحلية السوفيتية لديها خبرة متواضعة في المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات، وفي مثل هذه المواقف مطلوب جهود من (أعلى - أسفل) للحصول على استجابة من (أسفل - أعلى) لكي يتم انجاز التنمية المستدامة. وبمعنى آخر يجب أن تلعب السلطات المركزية دوراً أساسياً في دفع أعضاء المجتمع المحلي للعمل معاً لتفعيل وتنشيط المشاركة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن السلطات المركزية والمحلية في ليتوانيا دعمت مشاركة المجتمعات المحلية في التنمية المستدامة، حيث تم تقسيم مسؤولية التخطيط الإستراتيجي بين المشاركين على النحو التالي: (ECAT, 2005)

١. أعضاء المجتمع المحلي، الذين يقومون بالجزء الأساسي من عمليات التخطيط بالمشاركة.
٢. قادة المجتمع، الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية الانخراط المتعمق في المجتمع.
٣. الممثلين للوحدات المحلية، الذين يعطون المعلومات وينظمون العمليات ويقدمون الاستشارات الخارجية ويعملون كحلقات وصل ويحددون منهج تقديم الاستشارات والمساعدات الأخرى كما أنهم يجب أن يكونوا "نواة" مجموعات عمليات التخطيط بالمشاركة. (Alijošiūtė & Gineitienė, 2001)

بدأ الإعداد للخطط الإستراتيجية للتنمية المستدامة بتمثيل الأطراف أصحاب المصلحة، حيث فضل البعض أن يشارك فقط في مشروعات محددة مثل النقل والمواصلات بينما فضل البعض الآخر أن يكون ضمن المجموعات الإستشارية للتنمية المستدامة في مختلف القطاعات (Governance for sustainable development, 2002)، وقد أدى ذلك إلي بعض الجوانب الإيجابية مثل التركيز والدقة والاستفادة من التخصص، كما أدى إلي بعض الجوانب السلبية مثل ارتفاع التكلفة وعدم الإهتمام من جانب السلطة المحلية والمستثمرين، وفي ضوء ذلك أوصت نتائج الدراسة بالآتي: (Alijošiūtė & Gineitienė, 2001)

١. أن يشمل فريق التخطيط كل المشاركين المحتملين الذين لديهم الرغبة والقدرة للقيام بهذه المهمة، عند الشروع في إعداد الخطة.
٢. عمل عقد استشارة للمشاركين (عند الضرورة) لمساعدة المجموعات المعنية في إعداد صياغة واضحة لمقترحاتهم.
٣. يتم إعداد الخطة الإستراتيجية للتنمية المستدامة في ضوء مبادئ جدول الأعمال المحلي للقرن ٢١ وذلك بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمجموعة التخطيط والذي يشمل ثلاثة عناصر أساسية للتخطيط الاستراتيجي وهي: (Čepinskis et al, 2002)

أ. تحليل الوضع الراهن.

ب. تحديد الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمجتمع.

ج. تطبيق الخطة.

وكما يتم تقسيم عمل هذا البرنامج إلى أربع حلقات دراسية تقوم على العناصر التالية:

١. تقرير حول الوضع الراهن في المنطقة المحلية.
 ٢. رؤية المجتمع.
 ٣. تحليل نقاط القوة والفرص ونقاط الضعف والتهديدات وتحليل الأطراف أصحاب المصلحة.
 ٤. عمل قائمة بأهداف المجتمع والهدف الرئيسي.
 ٥. إعداد قائمة الأهداف النهائية.
 ٦. تحديد نظم تطبيق ومتابعة الإستراتيجية.
- دور السلطات المحلية في التخطيط بالمشاركة للمجتمع في ليتوانيا (ECAT , 2000):

١. المسئولية الكاملة عن النجاح وعن العمليات.
 ٢. إعطاء المجتمع الدور الرئيسي في عمليات التخطيط.
 ٣. الدعم والحصول على مساندة المشاركين أثناء عمليات إعداد الإستراتيجية.
 ٤. متابعة ومراجعة التقدم في تنفيذ العمليات.
 ٥. الاعتماد الرسمي لإستراتيجية التنمية المستدامة وتطبيقها ومراجعتها.
- كما أشارت الدراسة إلى أن ليتوانيا اعتمدت على المبادئ التالية في عملية تحليل شجرة المشكلات والأهداف لتحقيق التنمية المستدامة:

١. تسليط الضوء على معنى ومفهوم وطبيعة التنمية المستدامة.
 ٢. تقديم مبادئ التخطيط الإستراتيجي للتنمية المستدامة.
 ٣. تحقيق التكامل والتنسيق والتوازن من خلال اندماج التنمية في المجتمع المحلي مع التنمية الشاملة للمجتمع.
 ٤. استخدام التخطيط بالمشاركة في تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة.
- معايير التقييم المستخدمة عند تحليل المشكلات والأهداف في تجربة ليتوانيا (Pathways to a Sustainable Future. 2001):

١. مدى تحقيق العدالة في إطار جيل واحد وبين الأجيال المختلفة.
٢. مدى تحقيق العدالة الدولية: أن يكون للمجتمع جودة حياة تناظر جودة الحياة في المجتمعات المماثلة.
٣. مدى تحقيق التكامل والتوازن بين المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والسياسية.
٤. مدى مشاركة جميع فئات المجتمع في صياغة وتطبيق إستراتيجية التنمية المستدامة.

تجربة أبو ظبي (المغازي، ٢٠١٠)

تشهد العاصمة أبو ظبي نموًا اقتصاديًا متزايدًا مما يؤثر كأمر طبيعي على تزايد حدة الازدحام المروري بشوارع العاصمة، وهناك العديد من الأساليب والمداخل العلمية التطبيقية للتخطيط لحل مشكلات الازدحام المروري، ومن هذه المداخل التي يمكن استخدامها لحل مشكلات المرور ومعالجة الازدحام المروري منخل التخطيط بالمشاركة واستخدام شجرة المشكلات والأهداف ويقضى ذلك القيام بالخطوات التالية:

- تحديد الرؤية المرورية للعاصمة أبو ظبي.
- تحليل مشكلة الازدحام المروري باستخدام شجرة المشكلات والوصول إلى الجذور.
- تحويل شجرة المشكلات إلى شجرة أهداف مرورية للعاصمة أبو ظبي باستخدام معايير SMART .
- تحديد الأهداف التكتيكية والتشغيلية.
- تحديد الأطراف المعنية المباشرين وغير المباشرين ذات التأثير الإيجابي والسلبي.
- استخدام التحليل الرباعي للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المتعلقة بمعالجة الازدحام المروري.
- دراسة الجدوى وتقدير التكلفة اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تحديد الأولويات الهامة والملحة والضرورية لتلك المشكلات والأهداف من خلال الخطوات التالية :
 - أ. تحديد كافة المعايير الممكن استخدامها في تحديد الأولويات.
 - ب. تحديد الأولويات علي أساس المعايير التي تم تحديدها.
 - ج. إعطاء أوزان نسبية لكل معيار.
 - د. ترتيب الأولويات طبقاً لنتيجة الأوزان النسبية.
- استخدام عدد من المعايير، على سبيل المثال :
 - أ. معيار خطورة المشكلة.
 - ب. المساحة الجغرافية.
 - ج. الاعتمادية.
 - د. التكامل الأمامي مع خطط جهات ودوائر وبلديات أخرى.
 - هـ. التكلفة | العائد.
 - و. معيار فرص ومصادر التمويل المتاحة.
 - ز. معيار الاستدامة.
 - ح. معيار التوافق مع خطة الدولة .
 - ط. تحديد أوزان نسبية لكل معيار.

- تحديد الاستراتيجيات ومصادر التمويل اللازمة لتحقيق الأهداف مثل:

أ. ميزانية الدولة.

ب. مشروعات بنظام B.O.T ومثلها إنشاء جزاجات متعددة الطوابق في الأماكن الأكثر ازدحاماً بواسطة القطاع الخاص وتشغيلها فترة معينة لاسترداد التكلفة بالإضافة لهامش ربح ملائم، ثم انتقال ملكيتها إلى الدولة مرة أخرى في نهاية فترة الامتياز، ثم إتاحتها بعد ذلك مجاناً أو برسم بسيط لمقتضيات التشغيل والصيانة والتطوير.

ج. رسوم انتفاع مقابل تقديم الخدمة.

د. ضريبة نوعية محددة الزمن والأهداف.

- تحديد الإطار الزمني للأنشطة والموارد المادية والبشرية وأساليب التنفيذ والمتابعة والتقويم باستخدام أساليب متعددة منها Gantt Chart.

تجربة سلطنة عمان (شركة نفط عمان، ٢٠١١)

تركز تجربة عمان على تحليل شجرة المشكلات والأهداف باستخدام مدخل التخطيط بالمشاركة، وكانت المشكلة المحورية تتمثل في أن النفط ثروة ناضبة، وأن أسعاره تخضع لعوامل خارجية يصعب التحكم فيها محلياً، بينما كانت الأهداف المحورية هي تحقيق التنوع الاقتصادي وتنمية الموارد البشرية الماهرة، والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة، وتهيئة الظروف الملائمة التي تشجع القطاع الخاص على أداء دور أكبر في نمو الاقتصاد الوطني، وذلك من أجل تقليل الاعتماد على النفط.

وفي ضوء ذلك تمثلت "الوسائل" في استكشاف مصادر النفط والغاز وتطويرها وفق أسس مستدامة لما فيه مصلحة جميع أصحاب الشأن وذلك من خلال:

- تحسين الوعي والاهتمام بالتنمية المستدامة.
- دمج التنمية المستدامة في أنشطة الشركة.
- وضع نظام فعال لإدارة إشراك ذوي الشأن.
- اعتماد الشفافية في إعداد التقارير حول التنمية المستدامة.

تعريف التنمية المستدامة للتجربة سلطنة عمان

تشير تجربة عمان بأن التنمية المستدامة هي "التنمية التي تحقق حاجة الأجيال الحاضرة دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تحقيق حاجاتها". وقد حددت اللجنة أيضاً ثلاثة عناصر قالت أنه من الواجب الموازنة بينها لضمان التنمية المستدامة. وهي: الناس، الكوكب، والربح. وبمعنى آخر فإن الدافع نحو تحقيق الرخاء الاقتصادي يجب ألا يطغى على الإدارة الفاعلة للبيئة (الكوكب) أو على حساب أعضاء المجتمع

(الناس) الذين يشملون الموظفين والمجتمعات المحلية. فيجب أن تؤخذ جميع هذه العناصر الثلاثة في الحسبان في الوقت نفسه.

مجالات تحليل شجرة المشكلات والأهداف لتحقيق التنمية المستدامة في سلطنة عمان:

- تنمية الموارد البشرية وتطوير المهارات والكفاءات.
 - التواصل الفعال بين الحكومة والقطاع الخاص.
 - الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية.
 - التنوع الاقتصادي.
 - إشراك جميع المواطنين في الاستفادة من نتائج التنمية.
 - الحفاظ على المكتسبات.
 - موارد عمان الطبيعية وتنميتها.
 - تطوير هذه الموارد لمصلحة الأجيال الحالية والمستقبلية.
- ويشير تحليل الدراسات السابقة إلى الآتي:
- وجود اتفاق بين كثير من الباحثين والممارسين والخبراء على أن استخدام مدخل تحليل شجرة المشكلات والأهداف يرتبط إيجابياً بقدرة المجتمع المحلي على تقديم حل ملائم للمشاكل التي يعاني منها.
 - يؤدي استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة إلى تحسين جودة عملية تحليل المشكلات والأهداف مما يساهم بفعالية في التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة.
 - يتطلب استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة في عملية تحليل شجرة المشكلات والأهداف تكوين فريق للتخطيط بالمشاركة يضم جميع الفئات المستهدفة في المجتمع.
 - تشير التجارب السابقة في هذا المجال إلى أن العدد الملائم لأعضاء الفريق (٢٠-٣٠) مشارك وأن يتم تطبيق مدخل التخطيط بالمشاركة من خلال ورشة عمل بالتعاون مع الجهة المعنية.
 - يجب أن يحصل أعضاء فريق التخطيط على دعم أكاديمي من خلال حضور برامج تدريبية تساعد على الإلمام بالمعارف المتعلقة بمفهوم التنمية المستدامة والتخطيط بالمشاركة وشجرة المشكلات والأهداف، كذلك يجب أن يحصل فريق التخطيط على دعم فني يتمثل في مهارات تطبيقية مثل القدرة على العصف الذهني والاتصال والتفاوض وتحديد الأولويات والأوزان النسبية مما يساعد على الإدارة الفعالة لعملية تحليل المشكلات والأهداف في ورشة العمل.
- وعلى الرغم من أهمية المتغيرات والعلاقات السابقة إلا أنها لم تنل الاهتمام الكافي من البحوث العلمية التي تتميز بالإحكام المنهجي، هذا بالإضافة إلى ندرة مثل هذه البحوث في البيئة المصرية والعربية، ولذلك تهدف الدراسة الحالية إلى الآتي:

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة على الأسئلة التالية.

١. هل يؤثر استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة إيجابياً علي تحليل شجرة المشكلات في المجتمعات المحلية؟
٢. هل يؤثر استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة إيجابياً علي تحليل شجرة الأهداف في المجتمعات المحلية؟
٣. هل تؤثر العناصر الفرعية لمدخل التخطيط بالمشاركة إيجابياً علي تحليل شجرة المشكلات في المجتمعات المحلية؟
٤. هل تؤثر العناصر الفرعية لمدخل التخطيط بالمشاركة إيجابياً علي تحليل شجرة الأهداف في المجتمعات المحلية؟
٥. هل يوجد ارتباط إيجابي بين عناصر تحليل شجرة المشكلات وبعضها البعض، وأيضاً بين عناصر تحليل شجرة الأهداف وبعضها البعض؟
٦. هل يوجد توافق بين القدرة على تحليل شجرة المشكلات و القدرة على تحليل شجرة الأهداف؟

فروض الدراسة

في سبيل الإجابة على الأسئلة السابقة تم صياغة الفروض التالية:

- الفرض الأول: يوجد ارتباط إيجابي بين استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة والقدرة على تحليل شجرة المشكلات.
- الفرض الثاني: يوجد ارتباط إيجابي بين استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة والقدرة على تحليل شجرة الأهداف.
- الفرض الثالث: يوجد ارتباط إيجابي بين العناصر الفرعية لمدخل التخطيط بالمشاركة والعناصر الفرعية لتحليل شجرة المشكلات.
- الفرض الرابع: يوجد ارتباط إيجابي بين العناصر الفرعية لمدخل التخطيط بالمشاركة والعناصر الفرعية لتحليل شجرة الأهداف.
- الفرض الخامس : يوجد ارتباط معنوي بين العناصر الفرعية وبعضها البعض داخل كل من عمليتي تحليل المشكلات وتحليل الأهداف.
- الفرض السادس : يوجد ارتباط إيجابي بين عملية تحليل المشكلات وعملية تحليل الأهداف.

الدراسة التطبيقية

عينة الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على استخدام مركز أبوحمص بمحافظة البحيرة لتطبيق أسلوب التخطيط بالمشاركة على عملية تحليل شجرة المشكلات والأهداف.

ويقع مركز أبوحمص في منتصف محافظة البحيرة تقريباً، حيث يحده من الشمال مركزي أدكو و رشيد، وجنوباً مركزي أبو المطامير و حوش عيسي، وشرقاً مدينتي دمنهور و المحمودية، و غرباً مركز كفر الدوار، وتخترق ترعة المحمودية مركز أبوحمص من الشمال الشرقي إلى غرب المركز. و تبلغ مساحة مركز أبوحمص ٥٢٧,٣٣ كم^٢ و تمثل ٥,٧٨% من إجمالي مساحة محافظة البحيرة.

ويتكون مركز أبوحمص إدارياً من مدينة أبوحمص و سبع قري تابعة هي كالآتي:

١. مجلس قرية جواد حسني وتضم سبع نواحي: (جواد حسني، زاوية نعيم، الصخرة، دير أمس، الزرقة، كفر حصام، الجرن، الجرادات).
٢. مجلس قرية دمسنا وتضم سبع نواحي: (القروي، كفر عزاز، أبو الخزر، منشأة الوكيل، سحالي، برسيق، دمسنا).
٣. مجلس قرية بركة غطاس وتضم خمس نواحي: (بركة غطاس، الغابة، الحزفة، دسونس، أمين باشا).
٤. مجلس قرية بسنتواي وتضم ثلاث نواحي: (بسنتواي، النخلة البحرية، حلق الجمل).
٥. مجلس قرية بلقتر وتضم ثلاث نواحي: (بلقتر الشرقية، روضة خيري، بلقتر الغربية).
٦. مجلس قرية كوم القناطر وتضم ثلاث نواحي: (كوم القناطر، قافلة، محلة كيل).
٧. مجلس قرية بطورس وتضم ناحيتين: (بطورس، الزيني).

وتم اختيار كل من مجلس قرية جواد حسني ومجلس قرية بطورس كعينة عمدية لأنهما يمثلان أكثر من ٤٠% من تعداد السكان في مركز أبو حمص، وحوالي ٣٠% من المساحة ومن المتوقع أن يكونا أكثر استجابة وقدرة على تطبيق مدخل التخطيط بالمشاركة وعلى تحليل شجرة المشكلات والأهداف.

كما تم تنفيذ ورشة عمل، وذلك على النحو التالي:

- إعداد فريق التخطيط بالمشاركة.
- تحليل شجرة المشكلات.
- تحليل شجرة الأهداف.

أولاً: إعداد فريق التخطيط بالمشاركة

١. تكوين الفريق: يضم الفريق تمثيل لجميع الأطراف المستفيدة والمتأثرة في المجتمع، وذلك على النحو التالي :

- ٨ شعبيين (رئيس المجلس والوكيل وأعضاء لجنة الخطة والموازنة وعضو لجنة الخطة والموازنة بالمركز عن القرية).
- ٥ تنفيذيين (رئيس القرية - سكرتير القرية - مسنول المعلومات - مسنول بناء وتنمية القرية - مسنول التضامن الاجتماعي).
- ٣ ممثلين عن لجنة الشباب بالقرية.
- ممثلين لشبكة الجمعيات الأهلية في نطاق القرية أو المدينة.
- ٢ من القيادات الطبيعية بالقرية.
- ٢ من قيادات الرأي بالقرية.
- ٣ ممثلين عن لجنة المرأة بالقرية.

وبذلك ضم فريق التخطيط بالمشاركة ٢٥ عضواً في كل مجلس قرية وتم الاتفاق على التشكيل بعد أخذ رأي الخبراء من الأكاديميين، كما ساهم مجموعة من الباحثين في إدارة الفريق والتنفيذيين والشعبيين في المجتمع المحلي.

٢. الدعم الأكاديمي: حصل كل عضو من أعضاء الفريق على البرامج التدريبية التالية كتهينة مبدئية للانضمام إلى فريق التخطيط بالمشاركة:

- مفهوم وطبيعة التنمية المستدامة.
- برنامج تعميق مشاركة المجتمع المحلي.
- برنامج مهام ومسئوليات المجالس التنفيذية.
- برنامج مهام ومسئوليات المجالس الشعبية.
- برنامج التخطيط والمتابعة والموازنة.
- برنامج الاتصال الجماهيري وإعداد التقارير.
- برنامج تدريب مسنولي ومديري الخدمات على التخطيط بالمشاركة، والتعاون في دمج خطط القرى والمدن ضمن خطط المديرية.

٣. الدعم الفني: تم تدريب أعضاء الفريق على المهارات التطبيقية اللازمة لإدارة فريق التخطيط بالمشاركة، مثل القدرة على التفاعل الإيجابي والعصف الذهني وتحديد الأولويات والتفاوض ومهارات العمل في جماعة والاتصال والرد على الاعتراضات وإعداد التقارير وأسلوب دلفي (الاستعانة برأي الخبراء).

ثانياً: تحليل المشكلة

١. يقوم كل عضو من أعضاء الفريق بتحديد المشكلة الرئيسية التي تواجه كل قطاع وأسبابها والأهمية النسبية لكل سبب مرتبة من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية في ضوء رأيه الشخصي، وذلك اعتماداً على معايير محددة مثل: خطورة المشكلة - عدد المستفيدين - المساحة المتأثرة .

٢. تم تقسيم الفريق إلى مجموعتين على النحو الموضح في الجدول رقم (١):

جدول رقم (١)

تقسيم فريق التخطيط

المجموعة الثانية	المجموعة الأولى	التخصص
٤	٤	٨ شعبيين (رئيس المجلس والوكيل وأعضاء لجنة الخطة والموازنة و عضو لجنة الخطة و الموازنة بالمركز عن القرية).
٢	٣	٥ تنفيذيين (رئيس القرية - سكرتير القرية - مسنول المعلومات - مسنول بناء و تنمية القرية - مسنول التضامن الاجتماعي).
٢	١	٣ ممثلين عن لجنة الشباب بالقرية.
١	١	ممثلين لشبكة الجمعيات الأهلية في نطاق القرية أو المدينة.
١	١	٢ من القيادات الطبيعية بالقرية.
١	١	٢ من قيادات الرأي بالقرية.
٢	١	٣ ممثلين عن لجنة المرأة بالقرية.

٣. تحدد كل مجموعة المشكلة الرئيسية وأسبابها من وجهة نظر المجموعة في ضوء المعايير السابقة.

٤. يتم ضم المجموعتين في فريق واحد على أن يحدد الفريق المشكلة الرئيسية وأسبابها، على أن يتم ترتيب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية في ضوء المعايير السابقة.

٥. يحدد الفريق ككل الآثار الناجمة عن وجود المشكلة المحورية.

ثالثاً: إعداد شجرة الأهداف

١. يحدد الفريق ككل الهدف المحوري الذي يؤدي إلى معالجة المشكلة المحورية.

٢. تحديد الأولويات في ضوء الموارد المتاحة والمساحة الجغرافية وتحقيق العدالة والتمشي مع خطط التنمية المستدامة والتوازن بين وسائل الوصول إلى الهدف المحوري.

٣. تحديد وسائل تحقيق الهدف المحوري.

قياس المتغيرات

أهتمت الدراسة الحالية بقياس ثلاثة متغيرات وهي:

١. القدرة على تحليل المشكلة.

٢. القدرة على تحليل الأهداف.

٣. القدرة على استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة.

ولتحقيق ذلك قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء في ضوء بعض الدراسات السابقة (Čiegis & Gineitienė, 2008 ; Conradin , 2007 ; Čiegis, 2004 ; Charles & Karuna , 2003)

المتغيرات	العبارات
تحليل المشكلة	١ ← ٤
تحليل الأهداف	٥ ← ٨
مدخل التخطيط بالمشاركة	
١. الدعم الأكاديمي	٩ ← ١٤
٢. الدعم الفني	١٥ ← ١٨

كما أجتاز المقياس اختبارات الصدق والملائمة حيث قيم معامل ألفا كرنباخ معنوية عند ١% و ٥% وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (٢):

جدول (٢)

معاملات ألفا كرنباخ للمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل ألفا كرنباخ	المعنوية
تحليل المشكلة	٠,٦١٢	٠,٠٠٤
تحليل الأهداف	٠,٧١٩	٠,٠٠٣
الدعم الأكاديمي	٠,٥٧٨	٠,٠٣٢
الدعم الفني	٠,٦٨٢	٠,٠١٥

اختبار الفروض

الفرض الأول: يوجد ارتباط إيجابي بين استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة والقدرة على تحليل شجرة المشكلات.

للتأكد من مدى صحة هذا الفرض تم استخدام كل من تحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط، وتشير نتيجة تحليل الارتباط كما هو موضح في جدول رقم (٣) إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة وعملية تحليل شجرة المشكلات.

كما تشير نتائج التحليل إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي بين التخطيط بالمشاركة وكل من تحديد المشكلة وتحديد الأسباب، بينما كان الارتباط بين التخطيط بالمشاركة وتحديد الآثار غير معنوي وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	التخطيط بالمشاركة	الدعم الفني	الدعم الأكاديمي	تحليل المشكلة	تحديد المشكلة	تحديد الأسباب	تحديد الآثار	تحديد الأهداف	تحديد الوسائل	تحديد النتائج
التخطيط بالمشاركة	١									
الدعم الأكاديمي	٠,٣٤٩	١								
الدعم الفني	٠,٣٥٢	٠,٢١١	١							
تحليل المشكلة	٠,٥٢٣	٠,٢١١	٠,٥٨٧	١						
تحديد المشكلة	٠,٣٨٥	٠,٢٠٩	٠,٤١١	٠,٤١١	١					
تحديد الأسباب	٠,٢٠٩	٠,٢٠٩	٠,٤١١	٠,٤١١	٠,٤١١	١				
تحديد الآثار	٠,١٨٩	٠,٢٠٩	٠,٤١١	٠,٤١١	٠,٤١١	٠,٤١١	١			
تحديد الأهداف	٠,٥١٢	٠,٢١١	٠,٤١١	٠,٤١١	٠,٤١١	٠,٤١١	٠,٤١١	١		
تحديد الوسائل	٠,٥١٢	٠,٢١١	٠,٤١١	٠,٤١١	٠,٤١١	٠,٤١١	٠,٤١١	٠,٤١١	١	
تحديد النتائج	٠,٥١٢	٠,٢١١	٠,٤١١	٠,٤١١	٠,٤١١	٠,٤١١	٠,٤١١	٠,٤١١	٠,٤١١	١

* معنوي عند ٥%

** معنوي عند ١%

كما يشير تحليل الانحدار لأثر التخطيط بالمشاركة كمتغير مستقل على تحليل المشكلات كمتغير تابع إلي وجود ارتباط إيجابي معنوي ٠,٦٦١ ومعامل تحديد ٠,٤٣٧ وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

تحليل الانحدار لأثر التخطيط بالمشاركة على تحليل المشكلات

المعوية	حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات	F	الخطأ المعياري المقدر	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
%١	٥٠	٠,٤٧١٢	٣,٣٧	التخطيط بالمشاركة	٢,٩٦١	٠,٣٥٧٢	٠,٤٢٥	٠,٤٣٧	٠,٦٦١
	٥٠	٠,٥٥٥٥	٣,٨٢	تحليل المشكلات					

الفرض الثاني: يوجد ارتباط إيجابي بين استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة والقدرة على تحليل شجرة الأهداف.

للتأكد من مدى صحة هذا الفرض تم استخدام كل من تحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط، وتشير نتيجة تحليل الارتباط كما هو موضح في جدول رقم (٣) إلي وجود ارتباط إيجابي معنوي بين استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة وعملية تحليل الأهداف.

كذلك يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة والقدرة على تحديد الوسائل وتحديد النتائج في حين كان الارتباط بين استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة وتحديد الأهداف غير معنوي.

كما تشير نتائج تحليل الانحدار لأثر التخطيط بالمشاركة كمتغير مستقل على تحليل الأهداف كمتغير تابع إلي وجود ارتباط إيجابي معنوي ٠,٣١١ ومعامل التحديد ٠,٠٩٧ وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

تحليل الانحدار لأثر التخطيط بالمشاركة على تحليل الأهداف

المعوية	حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات	F	الخطأ المعياري المقدر	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
%٥	٥٠	٠,٤٧٠٩	٣,٨٥٢	التخطيط بالمشاركة	٢,٤٧١	٠,٤٥٧١	٠,٠٥٨	٠,٠٩٧	٠,٣١١
	٥٠	٠,٣٧٧٧	٣,٣٠٨	تحليل الأهداف					

الفرض الثالث: يوجد ارتباط إيجابي بين العناصر الفرعية لمدخل التخطيط بالمشاركة والعناصر الفرعية لتحليل شجرة المشكلات.

تتضمن العناصر الفرعية لمدخل التخطيط بالمشاركة كل من الدعم الأكاديمي والدعم الفني.

وتشير النتائج إلي وجود ارتباط إيجابي معنوي بين الدعم الأكاديمي وعملية تحليل المشكلات والقدرة على تحديد المشكلة، في حين كان الارتباط بين استخدام الدعم الأكاديمي وتحديد أسباب المشكلة وأثارها غير معنوي كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

كما يشير التحليل إلي وجود ارتباط إيجابي معنوي قوي بين الدعم الفني وكل من عملية تحليل المشكلة وأيضا مع عناصرها المختلفة والمتمثلة في تحديد المشكلة وأسبابها وأثارها كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

الفرض الرابع: يوجد ارتباط إيجابي بين العناصر الفرعية لمدخل التخطيط بالمشاركة والعناصر الفرعية لتحليل شجرة الأهداف.

تشير نتائج التحليل إلي وجود ارتباط معنوي بين الدعم الأكاديمي وعملية تحليل الأهداف والقدرة على تحديد الأهداف، في حين كان الارتباط بين الدعم الأكاديمي وتحديد الوسائل وتحديد النتائج غير معنوي.

كما تشير نتائج التحليل إلي وجود ارتباط إيجابي معنوي بين الدعم الفني وعملية تحليل الأهداف والقدرة على كل من تحديد الأهداف وتحديد الوسائل وتحديد النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

الفرض الخامس: يوجد ارتباط معنوي بين العناصر الفرعية وبعضها البعض داخل كل من عمليتي تحليل المشكلات وتحليل الأهداف.

أ. عناصر شجرة تحليل المشكلة: تشير نتائج التحليل إلي وجود ارتباط معنوي بين تحديد المشكلة وكل من تحديد الأسباب وتحديد الآثار، بينما كان الارتباط بين تحديد الأسباب وتحديد الآثار غير معنوي.

ب. عناصر شجرة تحليل الأهداف: كما يوجد ارتباط معنوي بين تحديد الأهداف وكل من تحديد الوسائل وتحديد النتائج، بينما كان الارتباط بين تحديد الوسائل وتحديد النتائج غير معنوي.

الفرض السادس: يوجد ارتباط إيجابي بين عملية تحليل المشكلات وعملية تحليل الأهداف.

تشير نتائج التحليل إلي وجود ارتباط غير معنوي بين عملية تحليل المشكلة وعملية تحليل الأهداف، حيث كانت جميع معاملات الارتباط بين عناصر تحليل المشكلة وعناصر تحليل الأهداف غير معنوية باستثناء وجود ارتباط معنوي ما بين تحديد الأسباب (كأحد عناصر تحليل المشكلة) وتحديد النتائج (كأحد عناصر تحليل الأهداف) معنوي.

نتائج وتوصيات الدراسة

اهتمت الدراسة الحالية بالتعرف على أثر استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة على تحليل شجرة المشكلات والأهداف في بعض الوحدات المحلية في مصر بالتطبيق على قريتي "جواد حسني" و"بطورس" بمركز أبو حمص بمحافظة البحيرة.

ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة ستة فروض، وأشارت نتائج الدراسة قبول بعض الفروض ورفض البعض الآخر، وذلك على النحو التالي:

النتيجة	الفرض
قبول	الفرض الأول
قبول	الفرض الثاني
قبول جزئي	الفرض الثالث
قبول جزئي	الفرض الرابع
قبول جزئي	الفرض الخامس
عدم قبول	الفرض السادس

وفي ضوء ذلك كانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: وجود ارتباط إيجابي معنوي بين استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة والقدرة على تحليل شجرة المشكلات والأهداف.

ثانياً: وجود ارتباط إيجابي معنوي بين الدعم الفني كأحد العناصر الفرعية لمدخل التخطيط بالمشاركة والقدرة على تحليل شجرة المشكلات والأهداف.

ثالثاً: لا يوجد ارتباط معنوي بين الدعم الأكاديمي كأحد العناصر الفرعية لمدخل التخطيط بالمشاركة والقدرة على تحليل شجرة المشكلات والأهداف.

رابعاً: يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين العناصر الفرعية لكل من أبعاد عملية تحليل المشكلات وبين العناصر الفرعية لعملية تحليل الأهداف كل على حده.

خامساً: لا يوجد ارتباط معنوي بين عملية تحليل المشكلة وعملية تحليل الأهداف باستثناء الارتباط بين تحديد الأسباب (كأحد عناصر تحليل المشكلة) وتحديد النتائج (كأحد عناصر تحليل الأهداف).

وفي ضوء ما سبق توصي الدراسة الحالية بالآتي:

أولاً: في ضوء عدم وجود ارتباط معنوي بين تحليل المشكلة وتحليل الأهداف - رغم أهمية ذلك - توصي الدراسة الحالية بالبحث عن سبل تحقيق التكامل الأمامي بين عناصر تحليل المشكلة وعناصر تحليل الأهداف على نحو يجعل من الأداء الفعال لعملية تحديد المشكلة دعامة قوية لعملية تحليل الأهداف.

ثانياً: نظراً لعدم وجود ارتباط إيجابي بين الدعم الأكاديمي وقدرة عينة الدراسة على تحليل شجرة المشكلات والأهداف يوصي الباحث بإعادة النظر في محتوى الدعم الأكاديمي لمدخل التخطيط بالمشاركة وكيفية تنفيذه على نحو يؤدي إلي التأثير الإيجابي والفعال في عملية تحليل شجرة المشكلات والأهداف.

ثالثاً: علاج أوجه القصور المتعلقة بصعوبة التمييز بين مظاهر وأسباب وأثار المشكلات التي يعاني منها المجتمع.

رابعاً: التركيز على بناء نظام متكامل يحقق التنسيق والتوازن بين التخطيط للتنمية المستدامة على مستوى الوحدة المحلية وعلى مستوى المجتمع ككل من خلال تحليل المشكلات والأهداف مع مراعاة الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والسياسية على المستوى المحلي والمركزي.

خامساً: العمل على بناء نظم خبيرة تعتمد على الخبرات الذاتية وتقوم على المراجعة الدورية والمستمرة للمداخل المستخدمة في إعداد خطة التنمية وبصفة خاصة تحليل شجرة المشكلات والأهداف ومدخل التخطيط بالمشاركة.

سادساً: الاستعانة بمخرجات ورشة العمل كدليل إرشادي لتحليل شجرة المشكلات والأهداف في كل قرية من قرى عينة الدراسة وذلك على النحو الموضح في الملحق رقم (٢)

مقترحات لدراسات لاحقة

نعرض فيما يلي لحدود الدراسة الحالية والتي يمكن أن تمثل أساساً للدراسات اللاحقة:

١. اقتصرت الدراسة الحالية على بحث العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة نون التعرض للمتغيرات الوسيطة، مما قد يؤثر على النتائج التي يتم التوصل إليها.
٢. اعتمدت الدراسة على أساليب إحصائية بسيطة للتأكد من مدى صحة الفروض، لذلك يقترح استخدام أساليب إحصائية أكثر تقدماً وأكثر تنوعاً على نحو يعطي مصداقية أكبر للنتائج.
٣. تركزت الدراسة الحالية على مجتمع بحثي صغير بالإضافة إلي حجم عينة محدود مما يؤدي إلي صعوبة تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها.

المراجع

• المراجع العربية

- إستراتيجية التنمية لمحافظة البحيرة حتى ٢٠٢٠.
- تقرير التنمية البشرية عام ٢٠٠٨.
- شركة تنمية نفط عمان، ٢٠١١، "التنمية المستدامة" www.pdo.co.om/pdoweb/tabid/221/Default.aspx
- المغازي، إسراء، ابريل ٢٠١٠ "التخطيط الاستراتيجي لمعالجة الازدحام المروري في شوارع العاصمة أبو ظبي" نشرت بواسطة Trainer Currently 135/5 Stars خبير التدريب والتنمية.

• المراجع الأجنبية

- Agenda 21 , 2001. "Sustainable development action programmed. Rio declaration on environment and development. Vilnius: Ministry of Environment", P: 21-66.
- Alijošiūtė, A., and D Gineitienė . 2001. Implementation of sustainable development in municipalities: Polish and Lithuanian experience. Kaunas: ECAT.
- Brown, S. R. 2003. "Empowerment as Subjective Operant" Presented at the Workshop on Measuring Empowerment: Cross-Disciplinary Perspectives, World Bank, Washington, DC.(Feb. 4-5) available at: <http://www.worldbank.org/poverty/empowerment/events/feb03/papers.htm>
- Campell, K.L.I., C. Garforth , C. Heffernan, J. Morton , R. Paterson , C. Rymer , and M Upton . 2006 . "The Problem Tree. Analysis of the causes and effects of problems".
- Čaplikas, A. 1999. Sustainable development: environment, industry, individual, in Proceedings of the Conf."Lithuanian Science and Industry", Kaunas: Technologija, 29-34.
- Čepinskis, J., E. Smilga , and V. Žirgūtis . 2002. "Strategic management of sustainable development", *Organizational Management: Systematic Research* , Vol. 22 , pp: 55-67.
- Charles H. N., and S. C. Karuna, 2003 "A Technical Note for Value-based Participatory Planning, Monitoring and Evaluation ,In Community – Driven Development
- Čiegis, R. 1999. The principles of socially and environmentally oriented economic development, in Proceedings of International Conference "Regional Economics and Development", Kaunas, 16-18.

- _____, 2000. Sustainable development and environment: economic approach. Vilnius: ISM.
- _____, 2001. Implementation of sustainable development in development strategies of cities and regions, in Efficiency of Public Administration. Ed. A. Raipa. Kaunas: Technologija, 224–246.
- _____, 2004. Economics and environment: management of sustainable development. Kaunas.
- _____, and D. Gineitienė . 2008. "Participatory Aspects of Strategic Sustainable Development Planning in Local Communities: Experience of Lithuania ", *Technological and Economic Development*, Vol. 14, No.2 , pp: 107–117.
- Conradin, K. 2007. : Ecological Sanitation in the Khuvsugul Area, Northern Mongolia: Socio-Cultural Parameters and Acceptance. Unpublished Master Thesis. Basel: University of Basel.
- Donner, J. C. 2001. "Using Q-Sorts in Participatory Processes: An Introduction to the Methodology." In R.A. Krueger, M. A. Casey, J. Donner, S. Kirsch, and J. N. Maack (eds.), "Social Analysis: Selected Tools and Techniques." Social Development Paper 36, 24–49. Social Development Family, World Bank. <http://inweb18.worldbank.org/essd/essd.nsf/SocialDevelopment/Pubs-SAP>
- EC. 2004. Project Cycle Management Guidelines. available at: <https://intranet.panda.org/documents/document.cfm?uNC=10751203&uFolderID=7706&uDocID=20146>. pp 57-94.
- ECAT (Environmental Centre for Administration and Technology). 2000. The Local agenda 21 guide prepared by the Council of European Municipalities and Regions (CEMR).
- _____, 2001. Charter on sustainable development of European cities and towns (Aalborg charter).
- _____ . 2005. Assessment and development of sustainable development strategies in Lithuania..
- European Commission (Editor) (2004): Aid Delivery Methods, Project Cycle Management Guidelines . Brussels: European Commission - EuropeAid Cooperation Office.
- Foodgrains Bank (Editor) (n.y.): The Problem Tree. Winnipeg: Canadian Foodgrains Bank.

- Gailius, J., and A. Draugelis . 2001. "The role and implementation of city sustainable development, in Proceedings of Conf" , *Strategic City Planning* , Vilnius, 11–19.
- Governance for sustainable development. 2002. Barcelona workshop, April 18–19.
- Kramer, B., P. de Hegeus, and V. Gravina. 2003. "Evaluating a Dairy Herd Improvement Project in Uruguay to Test and Explain Q Methodology" , Presented at the meeting of the Association for International Agricultural Extension and Education Raleigh, NC. (Apr. 8–13)
- MDF (Editor) .2005. : MDF Tool: Problem Tree Analysis. Ede: MDF Training and Consultancy.
- National Report on Sustainable Development. 2002. From Rio to Johannesburg. From Transition to Sustainable Development, Vilnius.
- National Strategy of Sustainable Development of Lithuanian Republic. Vilnius, 2003. Our Common Future: the World Commission on Environment and Development, New York, 1987.
- ODI (Editor) .2009.: Problem Tree Analysis. Successful Communication: Planning Tools. London: Overseas Development Institute.
- Pathways to a Sustainable Future. 2001. Results from the Work and Environment Interdisciplinary Project. Dusseldorf.
- Serageldin, I. 1996. Sustainability and the wealth of nations, First Steps in an Ongoing Journey. Washington, DC: World Bank.
- United Nations. 1996. Indicators of Sustainable Development. Framework and Methodologies. United Nations: New York.
- WWF College for Conservation Leadership. 2002. Module syllabus Project Design.
- WWF. 2005a. "Project Design in the Context of Project Cycle Management", available at: <http://www.artemis-services.com>. ,pp 13-39.
- WWF. 2005b. Stakeholder Analysis. In the series: Resources for Implementing the WWF Standards. Insert Hyperlink When Stakeholder Analysis Paper Is Posted

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (١)

قياس قدرة المنظمة على تحليل شجرة المشكلات والأهداف واستخدام مدخل التخطيط بالمشاركة

الدرجة	كبيرة جدا (٥)	كبيرة (٤)	متوسطة (٣)	ضعيفة (٢)	ضعيفة جداً (١)	المتغير
أولاً: تحليل المشكلات						
١. قدرة فريق التخطيط على تحديد المشكلة المحورية التي تواجه المجتمع (مجلس القرية).	٥	٤	٣	٢	١	
٢. قدرة فريق التخطيط على تحديد أسباب هذه المشكلة.	٥	٤	٣	٢	١	
٣. قدرة فريق التخطيط على تحديد الآثار الناجمة عن وجود المشكلة.	٥	٤	٣	٢	١	
٤. قدرة فريق التخطيط على تحديد أولويات المشاكل أثناء ورشة العمل.	٥	٤	٣	٢	١	
ثانياً: تحليل شجرة الأهداف						
٥. قدرة فريق التخطيط على تحديد الهدف المحوري الذي يؤدي إلي حل هذه المشكلة.	٥	٤	٣	٢	١	
٦. قدرة فريق التخطيط على تحديد وسائل الوصول إلي الهدف أو الأهداف المحورية.	٥	٤	٣	٢	١	

١	٢	٣	٤	٥	٧. قدرة فريق التخطيط على تحديد نتائج تحقيق الهدف المحوري والتي تساهم في القضاء على آثار وجود المشكلة.
١	٢	٣	٤	٥	٨. قدرة فريق التخطيط على تحديد أولويات الأهداف أثناء ورشة العمل.
					ثالثاً: التخطيط بالمشاركة
					أ. الدعم الأكاديمي
١	٢	٣	٤	٥	٩. القدرة على تنظيم محاضرات أكاديمية عن التخطيط بالمشاركة وشجرة تحليل المشكلات والأهداف.
١	٢	٣	٤	٥	١٠. القدرة على تحديد الاحتياجات والأهداف التنموية.
١	٢	٣	٤	٥	١١. القدرة على ترجمة الاحتياجات والأهداف إلى خطط تنموية.
١	٢	٣	٤	٥	١٢. القدرة على ترجمة الخطط التنموية إلى مشروعات.
١	٢	٣	٤	٥	١٣. القدرة على ترجمة المشروعات إلى خطط عمل وفق برامج زمنية.
١	٢	٣	٤	٥	١٤. القدرة على تحديد أولويات خطط العمل.

ب. الدعم الفني					
١	٢	٣	٤	٥	١٥. القدرة على تكوين "فريق تخطيط" يضم جميع الفئات التي تمثل جميع المجتمع.
١	٢	٣	٤	٥	١٦. القدرة على تبني الفريق لمبدأ المشاركة أو التعاونية والذي يعني أن ناتج عمل الفريق ككل أكبر من المجموع الحسابي لأداء أعضاء الفريق عندما يعمل كل منهم منفرداً.
١	٢	٣	٤	٥	١٧. التدريب على تطبيق (العصف الذهني - التفاوض - الاتصال الإيجابي - اتخاذ القرارات في عملية تحليل المشكلات - مهارات العمل في جماعة - مهارة الرد على الاعتراضات).
١	٢	٣	٤	٥	١٨. التدريب على ترتيب الأولويات من خلال وضع أوزان نسبية للمشاكل والأهداف.

ملحق رقم (٢)

مخرجات الدراسة التطبيقية

من خلال ورشة العمل

نعرض فيما يلي لنتائج تحليل لشجرة المشكلات والأهداف بقرتي جواد حسني ويطورس وذلك على النحو التالي:

القطاعات المستهدفة:

- التلوث البيئي
- الكهرباء
- النقل والمواصلات
- الصحة
- الزراعة
- التعليم
- الصرف الصحي
- مياه الشرب

تحليل شجرة المشكلة:

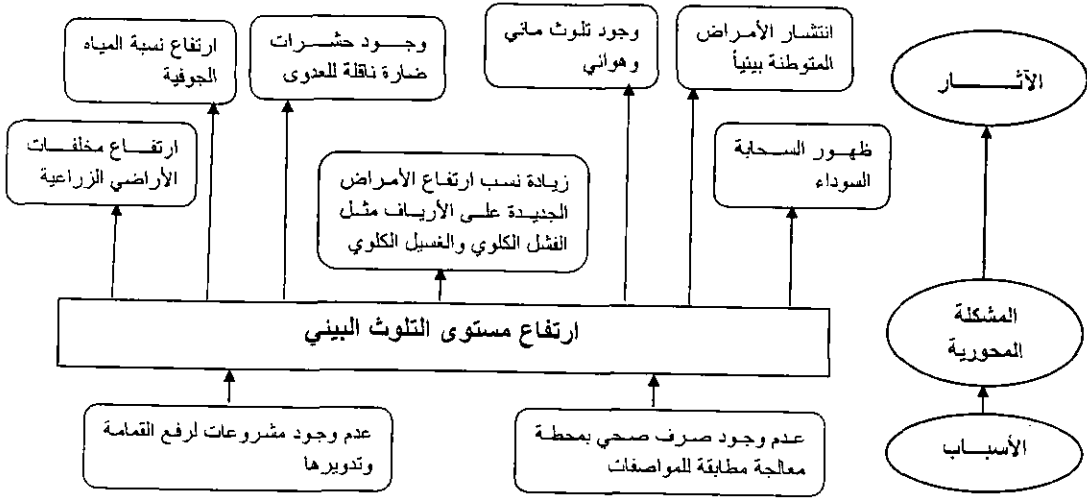
- تحديد المشكلة المحورية.
- تحديد أسباب هذه المشكلة.
- تحديد الآثار المترتبة على وجود هذه المشكلة.

تحليل شجرة الهدف:

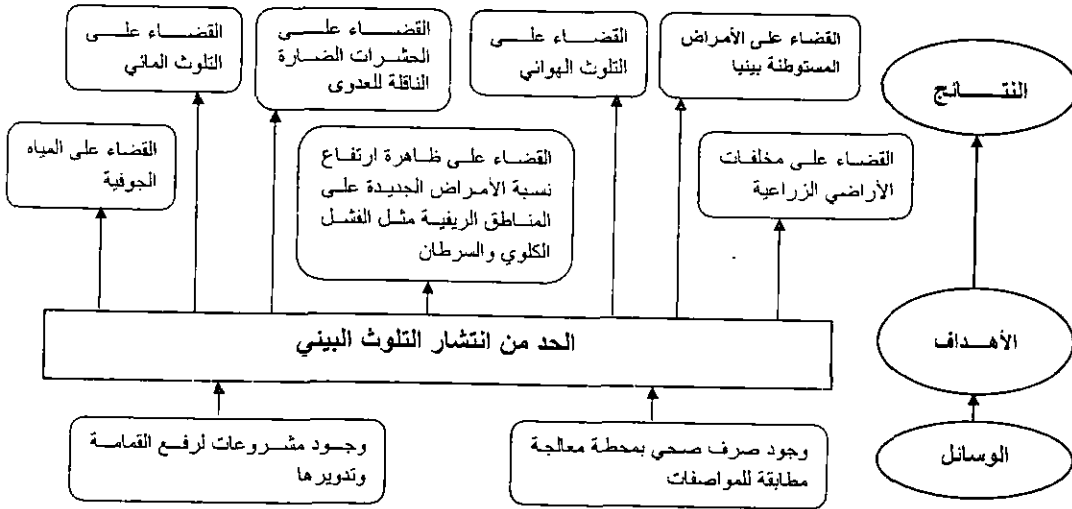
- الهدف المحوري.
- تحديد وسائل تحقيق الهدف المحوري.
- تحديد نتائج تحقيق الهدف المحوري.

وفيما يلي نموذج خاص لتحليل شجرة المشكلات والأهداف في قطاع التلوث البيئي وقطاع الكهرباء.

أولاً: قرية جواد حسنى
١. قطاع التلوث البيئي
• شجرة المشكلات

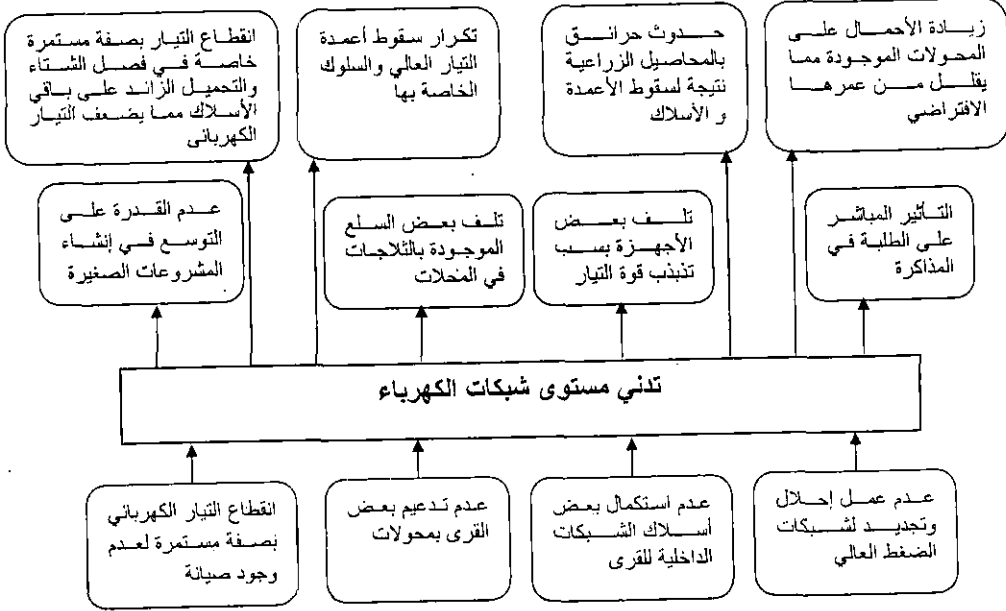


• شجرة الأهداف

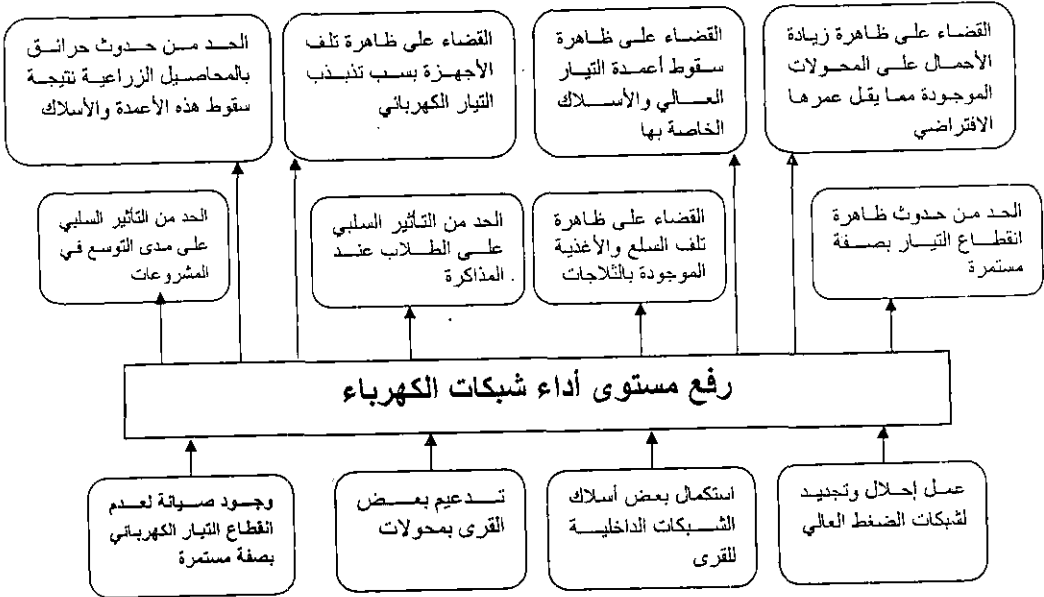


٢. قطاع الكهرباء

• شجرة المشكلات



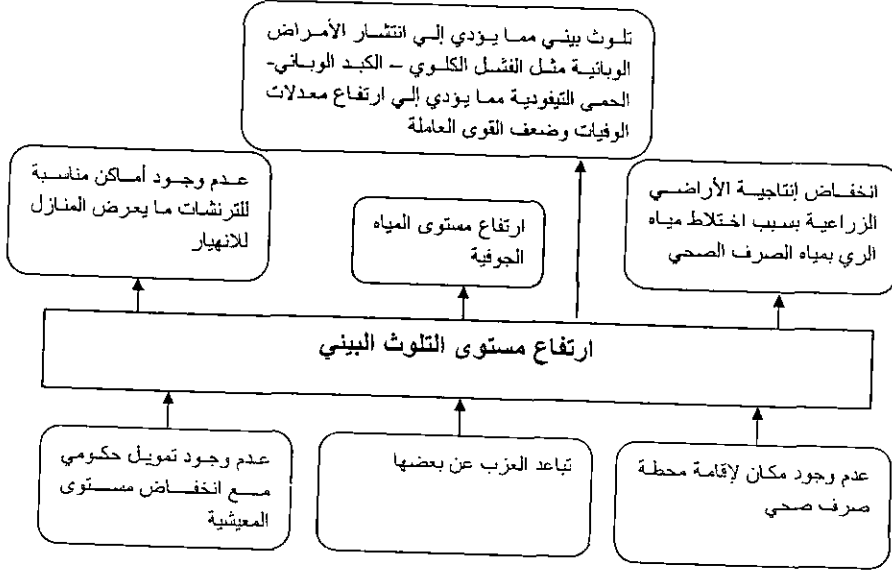
• شجرة الأهداف



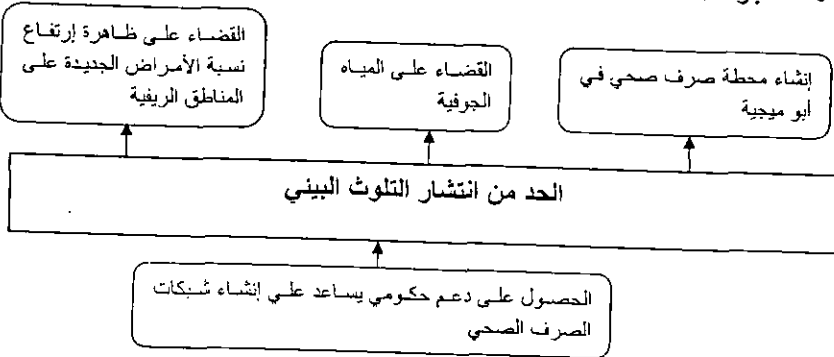
ثانياً: قرية بطورس

١. قطاع التلوث البيئي

• شجرة المشكلات

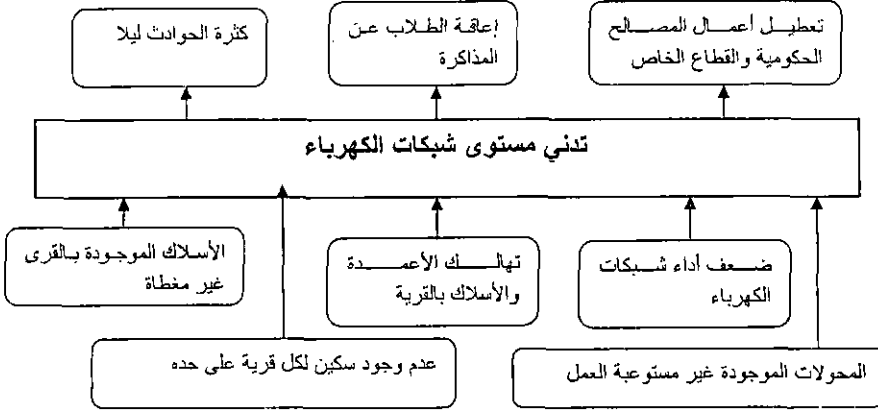


• شجرة الأهداف



٢. قطاع الكهرباء

• شجرة المشكلات



• شجرة الأهداف

